

### Bijlage 3

Aan: PHO Duurzaamheid  
Betreft: Terugblik en vooruitblik Duurzaamheid Top  
Van: Lex Hendriksen en Edwin Oskam  
Datum: 4 november 2019

---

#### *Gevraagde input van de bestuurders:*

- Kennisnemen van de observaties
  - Instemmen met het voorgestelde vervolg op de acties
  - Een beslissing te nemen over de samenstelling van het team van bestuurlijk trekkers voor de volgende Top.
- 

Hier onder een aantal observaties m.b.t. de Duurzaamheid Top van 18 oktober jl. Deze hebben betrekking op de voorbereiding van de Top en op de Top zelf. Ze zijn gebaseerd op ons eigen beeld en op de signalen van anderen. Op basis van deze observaties komen wij tot een aantal aanbevelingen en vragen die relevant zijn voor een evt. vervolg Top in juni 2020.

#### **Observaties m.b.t. de voorbereiding van de Top**

Bestuurlijk vertrekpunt was om een Top te houden waarbij op een aantal onderwerpen vooruitgang geboekt kon worden. Dat betekent dat is ingezet op concreet geformuleerde en scherpe afspraken. Hieronder een aantal kernpunten die te maken hebben met de voorbereiding van de Top:

- *Beperkte tijd voor voorbereiding en selectie*

We zijn in februari met de voorbereiding van de Top gestart. De eerste maanden zijn ingevuld met de voorbereiding van afspraken en het afstemmen met partners en externe stakeholders. Een veelheid aan mogelijke afspraken is daarbij de revue gepasseerd. Dit heeft in juni geleid tot een set van negen concept-afspraken. Deze zijn aan MRA-partijen voorgelegd met het verzoek om eind augustus daarop een voorlopige reactie te geven. Dit leidde tot weerstand (“iedereen is op vakantie”) en verwarring (veel MRA-partijen dachten dat er eind augustus al een bestuurlijke reactie moest liggen) en daardoor tot een beperkt aantal bruikbare reacties. Mede daarom is toen besloten om niet – zoals aanvankelijk was bedacht – de maand september te gebruiken voor besluitvorming in colleges, maar voor nadere afstemming en aanscherping. Van belang hierbij is mogelijk ook dat veel MRA partijen aangaven het lastig te vinden om de inzet voor de Top te combineren met alle andere activiteiten die er lopen op het dossier duurzaamheid.
- *Informereren van MRA-partners en voorspelbaarheid van het traject*

We hebben naar onze overtuiging het maximale gedaan om MRA partijen per mail steeds van ontwikkelingen op de hoogte te houden en ook de stukken goed begeleid naar MRA partijen weg te zetten. We merkten echter dat stukken vaak toch niet goed werden gelezen of werden gezien, dat men vasthield aan een eerder concept als dit al weer vervangen was door een volgende, of dat stukken niet bij de juiste personen belandden.

Tijdens de voorbereiding is er op meerdere momenten besloten de plannen bij te stellen in het licht van de ontvangen reacties van MRA partijen. Daardoor werd enerzijds ingespeeld op ‘klachten’ en zorgen van MRA partijen, maar dit leidde anderzijds tot een traject dat voor niet-insiders minder voorspelbaar was.
- *Verbreden van eigenaarschap naar andere partijen dan het MRA bureau*

Wij hebben vanaf het begin geprobeerd om mede-eigenaarschap voor de organisatie van de Top en de voorbereiding van de concept-afspraken te organiseren bij andere partijen dan het MRA bureau. Dit ging moeizaam. Opmerkelijk is dat in de beleving van veel MRA-partijen het MRA-bureau weinig moeite heeft gedaan om hen te betrekken bij het proces, waardoor zij het niet ook als hun proces hebben ervaren.

- *Selectie en voorbereiding van de afspraken*

Bij het zoeken naar mogelijke afspraken hebben we uiteraard gezocht naar afspraken die we zouden kunnen relateren aan de nieuwe MRA Agenda. Daarnaast zijn we via onze collega's bij het MRA-bureau op zoek gegaan naar verbindingen met andere MRA-programma's en trajecten (om op die manier ook te werken aan een integrale aanpak van verduurzaming). Gegeven ons beperkte succes bij het organiseren van mede-eigenaarschap bij MRA partijen voor de voorbereiding van de concept-afspraken zijn wij uiteindelijk ook redelijk pragmatisch te werk gegaan door ook aan te sluiten op daar waar al energie zit.

- *Bijstelling van de ambities bleek noodzakelijk*

Al snel bleek dat de concept-afspraken aanleiding gaven tot allerlei nuances en voorbehouden van MRA partijen. Conform de keuze van de bestuurlijk trekkers ("we mikken op afspraken die door 75% van de MRA-partijen worden gesteund") is er voor gekozen om teksten af te zwakken of te volstaan met het uitspreken van intenties. Daarmee werden de afspraken afgezwakt, maar bleef het draagvlak groot. De vijf afspraken die uiteindelijk zijn voorgelegd zijn het optimum tussen 'zo concreet mogelijk' en 'maximaal haalbaar'.

- *Beperkte capaciteit van kleine gemeenten*

Tijdens de voorbereiding kwam het onderscheid tussen grotere MRA-spelers en de kleinere gemeenten naar voren. Een aantal kleinere gemeenten gaf aan sympathie te hebben voor de ambities achter de concept-afspraken maar onvoldoende capaciteit te hebben om daaraan uitvoering te geven. Dit leidde tot discussies tussen de bestuurlijk trekkers en in het PHO Duurzaamheid en het signaal van een aantal grotere MRA-spelers dat zij bereid waren waar nodig extra inzet te leveren om het voor kleinere gemeenten mogelijk te maken om mee te gaan in de uitvoering van de afspraken. Dit is nu bij het vervolg op de Top van belang. Hier zal boter bij de vis moeten worden gegeven om het gecreëerde vertrouwen niet te beschamen.

- *Terugbrengen van aantal voor te leggen afspraken*

Aanvankelijk is er voor gekozen om alle afspraken die wij als haalbaar beoordeelden voor te leggen. Op deze manier konden MRA partijen ook zelf nog een bijdrage toevoegen om tot een uiteindelijke selectie te komen. Uiteindelijk hebben de bestuurlijk trekkers de afspraken die in hun ogen nog niet scherp genoeg waren laten afvallen en zo zijn we uiteindelijk tot vijf afspraken gekomen. Deze keuze leidde enerzijds tot meer focus, maar anderzijds tot verwarring bij MRA partijen.

- *Vier bestuurlijk trekkers*

De keuze om de Top voor te bereiden met vier (vanuit het PHO Duurzaamheid) benoemde bestuurders leidde er in het begin toe, dat niet duidelijk was wie van hen de lead zou nemen en wat hun rolverdeling moest zijn. Dit uitte zich ook in het (aanvankelijk) moeizaam of niet beschikbaar komen van ondersteunende ambtenaren met wie wij vanuit het MRA bureau zaken konden oppakken. Hierdoor is de start gestagneerd. Het initiatief van Jan Hoek om bestuurlijk de kar namens de drie andere collega's te gaan trekken en als ons directe aanspreekpunt te gaan fungeren, heeft evident tot een duidelijke versnelling geleid.

### Observaties m.b.t. de Duurzaamheid Top zelf

- *Brede deelname*  
Uiteindelijk hebben op twee gemeenten na, alle MRA partijen (deelregio's) via aanwezigheid van hun bestuurders aan de Top deelgenomen. Daar zijn echter wel veel inspanningen voor nodig geweest en daarnaast bleken bestuurders niet allen een helder beeld te hebben van wat er tijdens de Top zou gaan gebeuren.
- *Goede sfeer en discussies*  
Bij de invulling van de Top is gekozen voor een compacte programmering, per afspraak vooraf aangegeven behandel tijd en ook een vooruitblik naar de toekomst. Deze opzet bleek goed te werken. Doordat we een goede moderator hadden was het tijdschema hanteerbaar.
- *Ruimte voor gesprek over capaciteitsproblemen kleinere gemeenten*  
Tijdens de voorbereiding kwam het onderscheid tussen grotere spelers en de kleinere gemeenten naar voren. Voor de kleinere gemeenten dreigde de Top iets van de grotere broeders te worden, omdat zij onvoldoende capaciteit konden inzetten om de afspraken voor te bereiden en na vaststelling ook uit te voeren. De keuze om tijdens de Top ruimte te reserveren om dit punt expliciet met elkaar te bespreken bleek een goede keuze. Hierdoor werd de angel uit deze discussie gehaald en ontstond ruimte om het over de afspraken zelf te hebben.
- *Geen tekenmoment tijdens de Top zelf*  
Achteraf hebben wij signalen ontvangen dat sommige bestuurders het jammer vonden dat er tijdens de Top geen tekenmoment was.

### Overall oordeel

Heeft de Top geleid tot ambitieuze nieuwe afspraken die echt iets in beweging gaan brengen? Op deze vraag kan moeilijk een eenduidig antwoord worden gegeven. Aan de ene kant geldt dat de meeste afspraken zodanig zijn geformuleerd dat deze goed passen in waar de meeste gemeenten toch al mee bezig waren en niet of nauwelijks tot extra kosten voor gemeenten gaan leiden. Aan de andere kant geldt dat de afspraken voor dit moment het maximaal haalbare waren en dat door het proces naar de Top en de discussies tijdens de Top een goede basis is gelegd om op voort te bouwen. De Top was, als wij de reacties beoordelen, een succes en bestuurders weten nu waar zij een ochtend voor vrij hebben gepland in hun agenda. Ook wat ons betreft was de Top een succes. We hebben toch het gevoel een (al is het een kleine) slag gemaakt te hebben. Inspanning en rendement stonden echter nog wel in een scheve verhouding. Om zo ver te komen hebben we er veel ambtelijk en bestuurlijke effort in moeten stoppen. Daarbij mag uiteraard niet worden vergeten, dat het in feite de eerste keer is dat vanuit de MRA zo expliciet een concreet beroep is gedaan op de inzet van partijen. Dit werkt uiteraard door in organisatie en opzet zoals we die hebben doorlopen. Het was in zekere zin pionierswerk en de verwachting is dat veel effort die nu is gepleegd zich bij een volgende Top of volgende concretiseringsslag terug verdiend. De schroom bij vele MRA partijen is er toch af en we hebben een basis gelegd voor een succesvol vervolg.

### Aanbevelingen voor een tweede Top

Op basis van het voorgaande komen wij tot de volgende aanbevelingen:

1. Maak het proces transparanter en creëer meer rust:
  - Neem ten minste een half jaar tijd voor de voorbereiding en formuleer een helder tijdpad en spoorboekje dat ook tijdig kan worden gecommuniceerd en niet hoeft te worden bijgesteld.

- Organiseer in december een ambtelijke startbijeenkomst waarin alle MRA partijen worden geïnformeerd over het proces en de planning. Maak tijdens die bijeenkomst heldere afspraken over het proces tot de Top. Organiseer daarnaast per concept-afpraak die wordt voorbereid een startbijeenkomst, waarbij geïnteresseerden desgewenst kunnen aansluiten.
  - Creëer eerder in het proces per afspraak duidelijkheid door een bestuurlijk trekker en een ambtelijk trekker daarvoor te benoemen. Deze duidelijkheid moet er zijn als de set met concept afspraken naar de MRA partijen gaat.
  - Neem meer tijd voor de fase van de selectie van de afspraken. Maak begin februari een heldere keuze over de afspraken die voor de tweede Top zullen worden uitgewerkt.
  - Houdt er rekening mee dat de afstemming naar alle 35 MRA partijen vanuit het MRA bureau veel tijd vergt. Mogelijk in een tweede Top minder dan nu, maar het gaat niet vanzelf.
  - Maak van te voren de expliciete keuze dat de afspraken op de Top ook ondertekend zullen worden.
2. Bestuurlijke aansturing: Kies opnieuw voor een clubje van bestuurlijk trekkers en betrek daarin ook een bestuurder uit een kleine gemeente die niet in het PHO Duurzaamheid zit. Wijs ook een bestuurder aan die als eerste aanspreekpunt voor het uitvoerend team fungeert en de ‘trekker’ wordt voor de Top.
  3. Zorg voor mede-eigenaarschap voor organisatie van de Top:
    - Zorg ervoor dat de trekkende bestuurders voor ons bereikbare ambtenaren hebben die dicht bij de bestuurder staan en ook tijd in de ondersteuning steken.
    - Geef MRA partijen de ruimte om zelf ook suggesties te doen voor zaken waarover MRA-brede afspraken zouden moeten worden gemaakt.
  4. Vraag alle MRA partijen een ambtelijk aanspreekpunt aan te wijzen: Deze zou als aanspreekpunt moeten fungeren voor het organiserend team en o.a. moeten zorgen voor een goede communicatie binnen de eigen organisatie.
  5. Groot helpt klein: Bewaak de komende tijd dat de verwachting die is gewekt dat grotere MRA partijen kleinere gemeenten gaan helpen om de uitwerking te doen wordt nagekomen. Houdt ook in de toekomst rekening met de specifieke belangen en noden van kleinere MRA deelnemers.
  6. Geef partijen de ruimte om niet mee te doen: Blijf niet *coute que coute* vasthouden aan unanimitéit.
  7. Pionierswerk: Wees er steeds van bewust dat met de Top zoals nu ingestoken in feite ook een stuk pionierswerk in gang is gezet. Het is het toegroeien naar een in de toekomst soepeler proces, wanneer de waarde van concrete afspraken ook in de praktijk blijkt (uitwerking).
  8. Betrek ook programma klimaatadaptatie explicieter bij voorbereiding van de volgende Top